



La integración vertical y horizontal

COMO MODELO PARA SER MÁS COMPETITIVO

Por
Raúl López
Consultor de Dirección
y Organización
de Tactio

GANAR EN COMPETITIVIDAD Y EN PODER DE NEGOCIACIÓN ES ALGO QUE PERSIGUE TODA PYME Y QUE ESTÁ AL ALCANCE MEDIANTE TÁCTICAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL. CONVIENE IMPLANTAR UNA OPCIÓN U OTRA EN FUNCIÓN DEL ESCENARIO DE NEGOCIO QUE SE PRODUZCA.

> Las estrategias de integración buscan lograr eficiencias productivas que permitan a la empresa ganar en competitividad y en poder negociador con los proveedores, distribuidores e incluso con la competencia.

Una compañía puede adoptar diferentes tipos de estrategias en busca de una mayor competitividad y ganar posicionamiento y cuota de mercado. Entre las estrategias de crecimiento se encuentran las siguientes:

- > Intensivas, que buscan una mayor penetración y desarrollo de los mercados y productos actuales.
- > De diversificación de productos y servicios relacionados o para los clientes actuales.
- > De integración para ganar en competitividad. A su vez, éstas pueden ser de tres tipos:
 - Integración vertical hacia adelante (downstream)
 - Integración vertical hacia atrás (upstream)
 - Integración horizontal

INTEGRACIÓN VERTICAL

Debemos identificar claramente cuáles son nuestras actividades estratégicas respecto de las secundarias y que no contribuyen ni a la reducción de costes, ni a crear un mayor poder de mercado.

La empresa optará por integrarse verticalmente cuando los costes de realizar la actividad dentro de la propia empresa sean menores que realizarlo a través del mercado. Para ello se considerarán aspectos como:

- > Barreras tecnológicas.
- > Cómo se va a organizar la producción.
- > Qué procesos complementarios va a necesitar.

- > Ahorro en costes de fabricación, distribución y transacción.
- > Costes de información y de gestión.
- > Control de los suministros y de una mayor calidad de los bienes o servicios para el consumidor final.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE

El objetivo es alcanzar un mayor grado de eficiencia y de control en la fase de distribución de los productos o servicios. También puede buscar el aumento de los canales de distribución, como disponer de centros logísticos propios y más tiendas al detalle.

Es aconsejable que la empresa se plantee este tipo de integración cuando los distribuidores son costosos, poco fiables, tienen gran poder negociador o son incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. También en situaciones en las que obtienen una buena rentabilidad, de manera que con la integración vertical y la consecuente eliminación de intermediarios será la propia empresa quien establezca precios que puedan resultar más competitivos.

Además, en este caso se tiene un contacto directo con el cliente y se obtiene mucha más información acerca de las características del producto o servicio, comportamiento de los usuarios, cambios en las tendencias de consumo, etc. Esto nos permite adecuar mejor la oferta a la demanda final del consumidor, ofreciendo más valor y diferenciándonos de los competidores.

INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ATRÁS

Con esta opción la empresa busca asegurar la continuidad del suministro, la calidad de los productos comprados y coordinar la distribución con mayor eficiencia, sin depender de sus proveedores.



UNA EMPRESA PUEDE ADOPTAR DIFERENTES TIPOS DE ESTRATEGIAS, EN BUSCA DE UNA MAYOR COMPETITIVIDAD Y PARA GANAR CUOTA DE MERCADO



Nos conviene en los siguientes escenarios:

- > Los proveedores son escasos y tienen un gran poder de negociación.
- > El proveedor no es capaz de cumplir con las necesidades de la empresa.
- > Voluntad de diferenciar el producto o servicio, por ejemplo, en la fabricación de componentes con características únicas.
- > Se quiere disminuir el grado de incertidumbre de la calidad del producto que procede del proveedor.
- > Hay que disponer de mejores controles de calidad, sobre todo de los componentes clave del producto.
- > Garantizar el cumplimiento de políticas de RSE.
- > Tener un precio final más competitivo con el abaratamiento de costes y disminuir el tiempo de respuesta al evitar intermediarios.
- > Evitar posibles fugas de información que se consideran clave.

Un claro ejemplo de integración vertical es el de la firma Apple, que controla el procesador, el hardware y el software de los iPhone y iPad y dispone de sus propias tiendas vendiendo y asesorando directamente a los consumidores finales.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL

En este caso se pretende eliminar competencia, ganar más poder de mercado y tener mayor poder de negociación ante los compradores o proveedores.

Este tipo de integración es la mejor alternativa en los siguientes casos:

- > Competimos en una industria creciente.
- > Buscamos economías de escala.
- > Queremos tener una posición de poder de mercado que

permita aumentar los precios y obtener mayores beneficios.

- > Necesitamos obtener beneficios por la adquisición de activos (maquinaria, instalaciones, licencias, etc).
- > Buscamos obtener externalidades positivas al aumentar la red de difusión de los productos o servicios. Por ejemplo, los operadores de telefonía que pueden ofrecer un mejor servicio cuanto mayor sea el número de sus abonados, al disminuir los costes de la red de telecomunicaciones. Además, el cliente tiene mayores posibilidades de comunicar con otros abonados.

Las principales vías de integración horizontal son:

- > Adquisiciones de empresas que permiten la toma de control e influir en la toma de decisiones.
- > Fusiones entre empresas donde se rentabilizan los activos de ambas en una nueva compañía.
- > Integraciones con carácter temporal como las joint venture: se comparten riesgos, inversión y resultados
- > Alianzas estratégicas en las que dos o más empresas desarrollan un proceso de manera conjunta con una finalidad común, pero manteniendo su independencia. Para ello, conviene definir claramente qué aporta cada una de las partes y en la que las dos ganen ('win-win relation'). El éxito o fracaso de las alianzas estratégicas dependerá en gran medida del grado de implicación de la dirección y de cómo gestione posibles conflictos, sin perder de vista el objetivo común.

Un ejemplo de integración horizontal es la alianza de Renault con Nissan, que aprovecha sinergias a través de un acuerdo en el que ambas partes salen beneficiadas: Renault aportó financiación e innovación en modelos y Nissan la posibilidad a Renault de entrar en el mercado norteamericano y su 'know how' y calidad en motores. ■